

# 知識経済におけるポスト成果 主義的人事制度の予備的分析<sup>\*</sup>

A Preliminary Analysis of a Post-Performance Based Human  
Resource Management System in the Knowledge Economy

厨 子 直 之 ・ 井 川 浩 輔  
Zushi, Naoyuki & Igawa, Kosuke

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to make preliminary analyses using secondary data, before examining a post-performance based human resource management system in the knowledge economy. The shift from the seniority system to the performance based system was found to have increased the “variety cost of the human resource management system”, i.e. costs related to operating, modifying or coordinating the new system, through diversification of the human resource management system. The concept of “requisite variety of a human resource management system”, which pursues both diversity and simplicity, is important for a post-performance based human resource management system in the knowledge economy. Based on these findings, we discuss questionnaires and measurements for our quantitative survey in the next step.

キーワード：ナレッジワーカー，知識経済，成果主義，ダイバーシティ・マネジメント，人事制度，最小有効バラエティ

---

\* 本研究は文部科学省科学研究費 若手研究（スタートアップ）「ポスト成果主義人事システムの探求：「成果」の意味内容に着目した実証研究」（申請者：厨子，課題番号：19830038）ならびに，若手研究（B）「サービス・知識経済におけるチーム作業の実証的研究：専門職の多技能化の探求」（申請者：井川，課題番号：19730254）の助成を受けたものである。執筆にあたっては，互いにアイデアを出し合いながら分担執筆した。本研究に対する貢献度は，厨子と井川それぞれ 50%ずつ（計 100%）である。

## 1. はじめに

1990年以降、日本企業は人事制度の見直しを急速に進めてきた。一連の人事制度改革を彩るキーワードは、「年功主義から成果主義へ」という言葉に端的に表すことができよう。成果主義が浸透したこの十数年を振り返ると、学術・実践を問わず、成果主義に対して実に様々な見解が示されてきた。例えば、成果主義の導入は働く個人の労働意欲を必ずしも高めるものではないという成果主義に対する否定的論調（*eg.*, 大竹・唐渡, 2003）が出された一方、「個人の仕事の成果に基づいて評価」することを支持する労働者が多いとの調査結果（*eg.*, 立道・守島, 2006）も見られる。成果主義導入の功罪についてはこのように議論が錯綜しており、それゆえ人事制度の変革の方向は模索状況にあるのが実情である。

では、今後、どのように成果主義に基づく人事制度を改変し、新制度（ポスト成果主義的人事制度）を探索していけばよいのだろうか。その課題にアプローチするうえで、知識経済への移行に着眼する必要性があると考えられる。というのも、「組織内外の環境と適合的に人事制度は設計されなければならない」という戦略的人的資源管理論の命題にもあるように、産業社会の構造に準じて主要な人材タイプが変わり、彼（彼女）らを活かすための人事制度の設計方針も異なってくるからである。昨今の経済社会は知識経済化が進展し、ナレッジワーカーと呼ばれる人材に注目が集まっている（Drucker, 2002）。

知識経済への移行を前提とした場合、ポスト成果主義的人事制度設計の根本には、多様性（ダイバーシティ）の追求が求められよう。知識経済下では、多領域にまたがる専門的知識の統合が競争優位の源泉となることから、そうした専門性の高い知識を保有したナレッジワーカーの就労・雇用形態が多様化し、彼（彼女）らの多種多様なニーズや価値観を充足するような人的資源管理が必要となるためである（松藤, 2004; Davenport, 2005）。それゆえ、年功主義から成果主義への変遷は、安定的雇用環境のもと主に男性正規社員を対象とした画一管

理的な人事制度から、流動的な雇用環境のもと多様な人材を対象とした個別管理的な人事制度への変化と捉えられ、ナレッジワーカーの多様性を活かす仕組みの導入過程であったと理解できる。つまり、人事制度に成果主義を貫徹させる必要性が出てきた背後には、ダイバーシティ・マネジメントへの社会・経済的要請が潜在しているといえよう。このように多様性を尊重した管理施策を推進することにより、採用・訓練費用の抑制や離職率低下といったメリットを享受可能であることについては、ダイバーシティ・マネジメント研究において既に議論が豊富である (eg., Cox & Blake, 1991; McEnrue, 1993)。

しかしながら、そうした発想に基づいて人事制度を多様化していくことは、ナレッジワーカーやその管理者に必ずしもメリットのみをもたらすとは言いがたい。多様な人材タイプの価値観や発想に合わせて多種多様な制度を設計・運用すると、人事制度の複雑化に起因するコストが発生する可能性が出てくるのである (日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会 編, 2002, 18 頁)。病院組織を対象にした我々の調査 (井川・厨子, 2008) においても、医療専門職の職種の多様性に対応して評価・報酬制度が多様化する傾向が確認されたが、同時にナレッジワーカーとしての専門業務を遂行する管理職は、評価に伴う管理活動の負担増大に直面し、その結果、評価面接が十分に確保できず、被評価者の評価結果に対する納得性が低下しつつあることが窺われた。人事制度の複雑化による制度適用者の負担増は、成果主義の文脈でも指摘されており、成果主義の問題点の 1 つに「評価の制度や手続きが複雑」であることが挙げられ、その指摘率は 1990 年以前に成果主義を導入した企業と比べて 2000 年以降に成果主義を導入した企業では上昇していることが企業調査データから明らかにされている (立道・守島, 2006)。

以上のことから、知識経済におけるポスト成果主義的人事制度を展望するうえで、ダイバーシティ・マネジメントを制度設計の基本的スタンスにするとしても、制度の複雑性をいかにマネジメントするかが重要な論点となりうる。我々はこの新しい管理のあり方を、必要最低限の多様性を人事制度に貫徹させると

いう意味で「最小有効バラエティ」というコンセプトで表した。しかし、これらの発見事実は1ケースのみで、しかも一時点での現象を切り取って見出されたものにすぎない。

本稿の目的は、①年功主義から成果主義に移行したこの十数年間で、実際に人事制度が多様化しているのか否か、②それと併行して、制度運用におけるコスト（制度適用者の負担）が増加しているのか否かについて、今後予定されている大量サンプルによるサーベイ調査に向けての予備的な分析を試みることにある。そこで、はじめに、そうした課題を検証する分析枠組みがいかなるものか、また従来、どのような調査が行われたのかについて確認する。次に、日本における人事制度の多様化と制度の運用コストの変化について、社会経済生産性本部『日本の人事制度の現状と課題』で示されている1997年から2006年の調査データを用いて、時系列的に明らかにする。

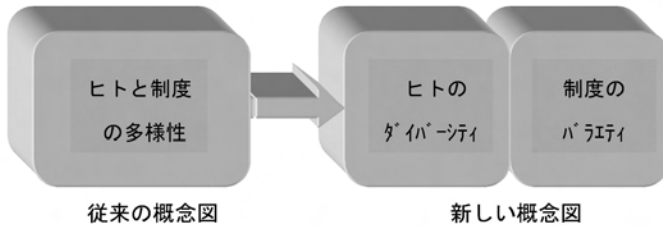
まず、次の第2節で前稿（井川・厨子，2008）の分析枠組みを簡潔に説明し、人事制度における多様性追求の方向を探るために、その枠組みをどのように精緻化するかについて検討を加える。また、米国人的資源管理協会（SHRM）が実施した調査結果をもとに、とくに本研究で焦点を当てるダイバーシティのデメリット（コスト）に関する論点を概観する。それらの作業を踏まえ、本稿における分析枠組みおよび基本的な仮説を設定する。続く第3節においては、社会経済生産性本部の2次データを用いて、仮説を暫定的に検証し、今後、厳密な仮説検証型研究へ発展可能であるかを確認する。最後に第4節では、以上の分析から得られた結果を整理・考察し、我々が独自で実施する定量調査に向けての課題について論じることにした。

## 2. 分析枠組みの検討

### 2-1 井川・厨子（2008）の枠組み

前稿の分析枠組みを図示したものが、以下の図1である。図1の枠組みのポイントは、先行研究におけるダイバーシティ・マネジメント概念では、ヒトの多

図 1 ダイバーシティ・マネジメントの概念区分

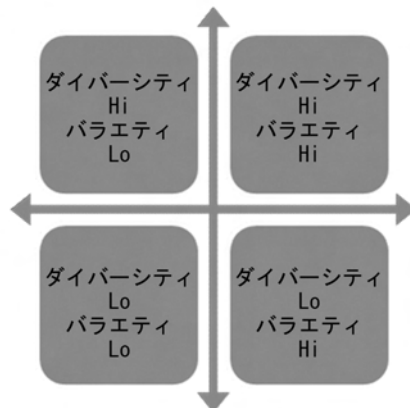


出所：井川・厨子（2008），229 頁。

様性と制度の多様性が混在していたものを、「ヒトのダイバーシティ」と「制度のバラエティ」に区分した点にある。前者は個人や集団の違いというヒトの多様性を、後者はその個人や集団を活用するための人事制度の多様性をそれぞれ指している。このようにダイバーシティ概念を分けることにより、ヒトと制度それぞれの多様な状態に対する評価が可能になると我々は考えたのである。

次に、「ヒトのダイバーシティ」と「制度のバラエティ」の関係を評価するための類型を示したものが図2である。図2では、「ヒトのダイバーシティ」と「制度のバラエティ」のHiとLoの2軸が織り成す4象限からなる組み合わせパターンが描かれている。

図 2 ヒトのダイバーシティと制度のバラエティの組み合わせ



出所：井川・厨子（2008），230 頁。

知識経済における人材タイプの多様化に対応するために、多種多様な人事制度が用意される状況は、まさに「ヒトのダイバーシティ Hi-制度のバラエティ Hi」という第1象限の類型を表している。例えば、我々が前稿で取り上げた病院組織のケースでは、医師、看護師、薬剤師など職種ごとに異なる評価項目を用いた処遇が行われていた。ダイバーシティ・マネジメントの議論においては、職種の多様性のほかにも、男性や女性という性別の多様性、管理職と非管理職という職位階層の多様性、正規社員や非正規社員という雇用形態の多様性などヒトのダイバーシティの高まりに応じて、人事制度のバラエティの程度も高くなるというのが基本的な考え方となっている。

しかし一方で、冒頭で述べたように、ナレッジワーカーの専門業務と管理業務の両立困難性を理由に、人事制度の構造的単純化を模索する動きが我々の事例分析から見出されている。具体的には、当初、医療専門職の多様な特性を反映した評価項目が百数十項目設定されていたが、全項目を評価するには管理者の負荷が増大することから、被評価者の現状の能力やキャリア目標を考慮に入れて、いくつかの評価項目の絞り込みを行っていた専門職が確認されたことである。こうした行き過ぎた制度のバラエティを回避する現象は、図2の「ヒトのダイバーシティ Hi-制度のバラエティ Lo」という第2象限のパターンに当てはまる。この発見事実を受け、我々は「ヒトのダイバーシティ」の増大と「制度のバラエティ」の増大という Hi-Hi パターンだけではなく、「ヒトのダイバーシティ」の増大と「制度のバラエティ」の減少という Hi-Lo パターンの検討必要性があることを指摘した。

ただし、この調査結果のみをもって、Hi-Lo パターンが望ましいと結論づけることは早計である。というのも、図2では、ヒトのダイバーシティと制度のバラエティの組み合わせには4種類あることを示すにとどまり、とりわけ、ダイバーシティ・マネジメントを展開する際に、Hi-Hi パターンではなく Hi-Lo パターンが模索必要であることの証拠が不十分なためである。ヒトのダイバーシティの高まりと併行して、実際に何らかの問題が発生しているか否かに関する事実を

収集してはじめて、ヒトと制度の多様性に関する妥当な組み合わせパターンを判断できるものと考えられる。

そこで、次節では、ダイバーシティのメリットとデメリットを調査した米国人的資源管理協会の調査結果に基づき、ダイバーシティ・マネジメントの議論において一般的に言われているような Hi-Hi パターンが本当に望ましいのか否かについて考察することにしよう。

## 2-2 米国におけるダイバーシティ調査

米国の人的資源管理協会（Society for Human Resource Management : SHRM）<sup>(1)</sup>の調査によると、過去5年間で人種やジェンダー、年齢といった様々なヒトの属性における多様化が組織内の人口統計上の上昇変化をもたらし、多くの組織でダイバーシティへの取り組みが積極的になされつつあるという。ダイバーシティへの取り組みのうち上位に挙げられた項目は、「組織内の多様性増加を促進することを目的とした採用の取り組み」（75%）、「多様性訓練・教育・意識向上」（66%）、「多様性関連のキャリア開発」（39%）である（N=119、複数回答）。これらは人材のマネジメントに関わる項目群であり、人材の多様化に伴い、何らかの形で多様なタイプの人材を活かすための施策が多くの組織で導入されつつあることが窺われる。

こうしたダイバーシティへの取り組み強化は「企業文化の改善」（83%）、「従業員モラルの改善」（79%）、「従業員のリテンション向上」（76%）、「（従業員の）不満や訴訟の減少」（68%）、「創造性の増加」（59%）、「新規市場への参入を可能にする」（57%）、「組織の最終成果（ボトムライン）の改善」（49%）などに繋がるという結果が報告されている（N=116、複数回答）。これらの結果は、人材の多様性の増加が採用コストの削減や優秀な人材の獲得（コストや資源獲

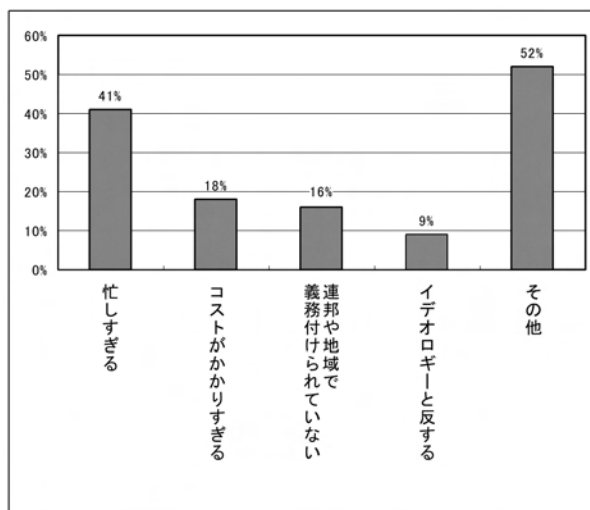
(1) 2001年3月時点でフォーチュン1,000社企業およびフォーチュン・トップ100社企業にリスト・アップされている企業に所属する人的資源管理担当者（839人）に対してEメールによる質問票調査が実施されている。その結果、121人の人的資源管理担当者から回答を得ている（回収率は14%）。

得), 消費者と同じ属性を有する人材による製品開発を通して製品の訴求力向上(マーケティング)に結びつくことや, 異質な視点や考え方の活用により革新的な問題解決が可能になる(創造性や問題解決)とする先行研究(eg., Cox & Blake, 1991)の見解とも整合的である。

しかし一方で, SHRM 調査ではダイバーシティへの取り組みにはデメリットを併せ持つことも示されている。ダイバーシティへの取り組みが進展しない理由として, 回答企業から寄せられた結果をグラフ化したものが図3である。

図3を見ると, ダイバーシティへの取り組みに消極的である理由として, 「その他」を除くと, 「忙しすぎる」と回答する企業の割合が最も高く, その次に「コストがかかりすぎる」という点を指摘する企業が多いことが分かる。また, これとは別個の質問項目においても, 「ダイバーシティへの取り組みが期待通り

図3 ダイバーシティ・イニシアティブに取り組まない理由 (N=44, 複数回答)



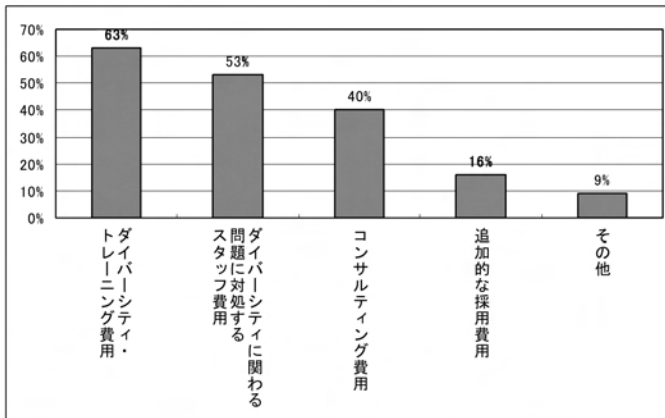
注) 「その他」には次のような回答内容が含まれる。①資源、支援、コミットメントの不足, ②ダイバーシティへの取り組みが現在進行中もしくは将来の計画となっている, ③既に多様な労働力を保有している, あるいは人材候補者が非常に多様であると認識している。

出所: SHRM (2001), p. 6.



の成果に結びつかない」(57%)に続いて、「コスト」(38%),「スタッフに多くの時間を必要とさせる」(30%)という項目がダイバーシティへの取り組みのデメリットとして回答が寄せられている(N=115, 複数回答)。そして、ここでいうコストの上位項目に挙げられているのが「ダイバーシティ・トレーニング費用」である(図4)。

図4 ダイバーシティ・イニシアティブの最大のコストは何か(N=117, 複数回答)



注)「その他」には次のような回答内容が含まれる。①従業員の業務中断, ②生産性の低下, ③ダイバーシティへの取り組みが遵守されているかのモニタリング, 各々に付随するコスト。  
出所: SHRM (2001), p.20.

図4では、ダイバーシティへの取り組みに起因するコストのうち、トレーニング費用の指摘率が最も多く占めることが表されている。また、ダイバーシティ対処に関わるスタッフ費用もコンサルティング費用も、全て多様な人材をマネジメントする際に発生するコストと広く捉えれば、総じて多様なヒトをマネジメントすることに関連するコストの高まりを認識している企業が多いことが読み取れる。

以上の結果から、ダイバーシティへの取り組みは多様な人材の管理にまつわるコストの増加が問題となることが窺われる。なかでも興味深いのが図3で示

された「忙しすぎる」という時間コストに関する問題である。「忙しすぎる」の具体的な理由や内容がこの調査では明確にされていないが、「多忙である」ということとダイバーシティへの取り組みが「スタッフに多くの時間を必要とさせる」という相対立する事態に直面し、ダイバーシティへの取り組みに躊躇する組織が存在することが推察される。したがって、冒頭で挙げたダイバーシティへの取り組みのメリットを享受するには、ヒトをマネジメントする仕組みを設計・運用するコスト、とりわけ時間コストの課題にアプローチする視点が新たに必要になることが示唆されるのである。

ここで、我々が焦点を当てる「コスト」について附記しておきたい。ダイバーシティ・マネジメントの初期の議論では、コスト削減や人材獲得に焦点が当てられていたが、近年になるにつれ事業成長の源泉としての多様性管理に主眼が置かれるようになっていく（*eg.*, Robinson & Dechant, 1997）。ここでのコスト削減には、多様な人材のマネジメントが成功裏に遂行されなければ、高い離職率や欠勤率、法的問題への対処といったネガティブな問題が顕在化し、そうした問題によって発生するコストを下げる工夫が必要との前提がある。

こうした流れを念頭に置けば、我々の関心である「コスト」問題への焦点化は、ダイバーシティ・マネジメント研究における初期の論点に遡っているように捉えられるかもしれない。しかし、ダイバーシティをベネフィットとして考えるのが我々の基本的スタンスであることを断ってきたい。言うまでもなく、知識経済における主要プレイヤーであるナレッジワーカーが高度な専門性を更新し続けることを支援したり、彼（彼女）らのモチベーションを高めたりするための仕組みを様々に用意することは肝要である。

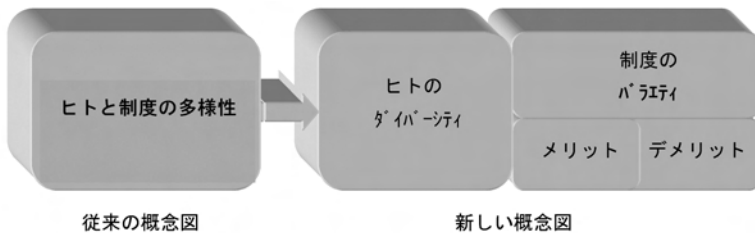
ただし、そうした対応には制度設計のみでなく、運用においてもコストが発生するため、際限なく拡充することは現実的には困難であろう。むしろ、人事制度の多様性を高めつつも、それを設計・運用するコストを低減することを通じて、ダイバーシティ・マネジメントを競争優位の源泉に繋げていこうとする着想が必要になってくるものと考えられる。したがって、我々は単にダイバーシティ・

マネジメントのネガティブな側面への副次的かつ消極的対応ではなく、人事制度の多様化に伴うコスト（デメリット）問題を解消し、最終的にダイバーシティを競争優位の源泉に結び付けるという立場をとっている。

### 2-3 本稿の枠組み

以上の議論を踏まえて、本稿の分析枠組みを図5のように設定する。

図5 本稿の分析枠組み

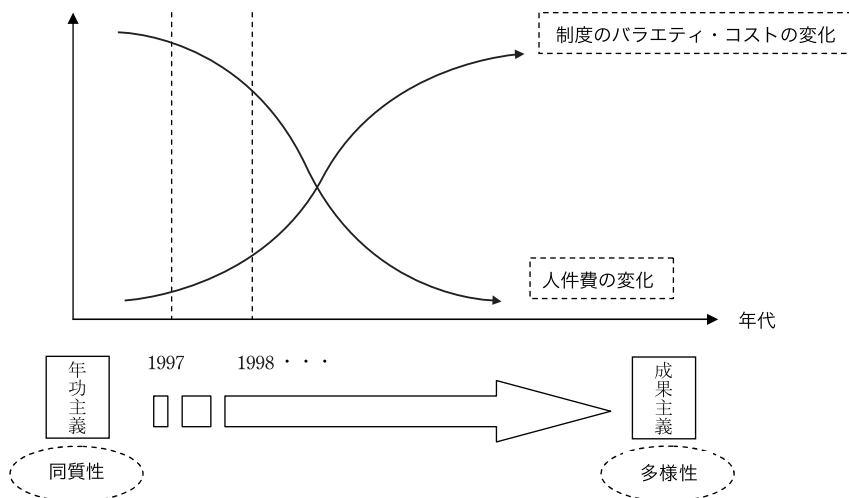


出所：図1を筆者ら加筆修正。

本稿においても、制度のバラエティに着目することは前稿と変わらない。ヒトのダイバーシティの程度が増加するにつれ、制度のバラエティがどのように変化するかということに着目する。ただし、前稿と異なるのは、制度のバラエティはメリットとデメリットが表裏一体であって、メリットとデメリット両方のマネジメント必要性を指摘する点である。最終的にどのように組織業績に資するかを検証するには、両者の相互関係を分析することが求められるが、その前段階として、本稿では研究蓄積が必ずしも多いとはいえないデメリット（特に、時間コスト）について論究する。これ以降、制度のバラエティ増加に伴って発生するコストを「制度のバラエティ・コスト」と呼ぶことにする。

そこで、分析にあたっての基本仮説を、「年功主義から成果主義への変遷のなかで、制度のバラエティ増加に比例して、制度のバラエティ・コストも増加している」と設定する（図6）。

図6 成果主義への移行に伴う2つの変化



出所：筆者ら作成。

バブル経済の構造的不況を背景に肥大化する人件費を変動費化するために成果主義が導入されてきたことは周知のとおりである。確かに、年功主義から成果主義へ移行するにつれ、人件費は減少傾向にあると考えられる。ところが、成果主義の浸透とともに、評価の公平性確保を目的として「緻密な目標管理制度、評価制度を構築したが、運用が煩雑すぎて機能しにくくなった」という問題が出てき始めている（労務行政研究所，2005）。つまり、制度のバラエティ増加に伴うコスト、とくに制度適用者の負担は逆に増加しているのではないだろうか。そうしたコストを削減するために、ポスト成果主義として成果主義の新たな展開方向性を模索する必要があるわけである。

もちろん、こうした動向の背景は、ヒトのダイバーシティの程度の増加と関わりが深い。年功主義の時代は長期雇用を前提に新卒男性正規社員という同質的な人材を念頭に人事制度が構築されてきたが、成果主義が進む今日にいたっては多様な人材タイプ（例えば、多種のナレッジワーカー）のみならず、雇用の形

態・場所・時間も複雑多岐にわたるため、様々な人事制度が構築されている。成果主義に加えて、コンピテンシー、職務・役割等級制度、職種別賃金など新しいタイプの人事制度が次々に誕生しているのがその証拠である。したがって、年功主義から成果主義への動きは、人材の画一管理から多様性管理への変化と捕捉することができよう。

以上のことから、多くの組織が成果主義に基づく人事制度改革に着手することにより、人件費は縮小したものの、制度のバラエティ・コストが増加し、総体的にはダイバーシティ・マネジメントの最終目標である組織の競争優位の実現が阻害されているのではないだろうか。そこでまずは、実際、日本において制度のバラエティ・コストが増加しているのかについて確認する必要がある。その際、SHRMの調査ではトレーニング費用のみが取り上げられていたが、人事制度全体における制度のバラエティとそのコストの変化に関して2次資料を用いて次節で見ていくことにしよう。

### 3. 2次資料の分析と結果

今回の分析にあたって使用した2次データは、執筆時（2008年7月現在）に入手可能であった社会経済生産性本部「日本の人事制度の現状と課題」の1998年版から2007年版（調査年は1997年から2006年）までの調査結果である。

この資料を用いたのは、次の2つの理由からである。1つは、毎年定期的に日本における人事制度の変容が追跡調査されているからである。この調査結果を活用すれば、本研究の関心事である制度のバラエティとコストに関して時系列的に分析を加えることが可能になると考えた。もう1つは、人件費増大に起因する従来の終身雇用を基礎とした日本の人事制度変革の様相を明らかにすることが社会経済生産性本部の調査目的となっているからである。終身雇用慣行以降の人事制度の経年変化が検討対象となっており、そのことは年功主義から成果主義への流れを念頭に置く本研究と分析期間が一致していると解釈できる。<sup>(2)</sup> また、人件費負担の解消に向けて各企業がどのような人事制度改革を進めてき

たのかという問題意識をもとに調査が進められていることから、質問票に挙がってくる項目の中には人件費削減を目的とした人事制度が取り上げられている可能性が高いと推測されうる。したがって、社会経済生産性本部の調査は必ずしも人件費の増減を調べているわけではないが、我々の基本仮説を示す図6における人件費グラフの右下がりの傾向を前提に、制度のバラエティとバラエティ・コストの変遷を再解釈できると判断した。

### 3-1 分析手順

#### ① 制度のバラエティと制度のバラエティ・コストの尺度化

まず、社会経済生産性本部の調査項目を、制度のバラエティと制度のバラエティ・コストを測定する項目に分類する必要がある。制度のバラエティは人事制度の多様性の程度を捕捉する概念である。本稿では、各人事制度の「導入割合」を測定尺度とした。具体的には、ある人事制度について「現在（すでに）導入（実施）している」、人事施策の実施状況について「当てはまる」・「どちらかといえば当てはまる」と回答した企業、および「導入しているが廃止・縮小予定」企業も調査時点の制度のバラエティは一定程度確保されていると考えられるので、これらの比率を合算したものをその制度のバラエティ度とした。なお、後掲の表1の注で記載のとおり、目標管理制度のような人事制度の導入状況と明確に識別可能な項目だけではなく、例えば目標設定面接のように、ある制度（この場合は、人事評価制度）の運用を多様・複雑化する施策も制度のバラエティ項目に含めている。

このように制度のバラエティ度を人事制度の導入率で得点化することにより、制度のバラエティの程度をより適切に捉えられていると思われる。というのは、

---

✓（2）例えば、2000年版の「調査の目的と概要」において、「終身雇用慣行は（中略）人件費コストの増大となって企業に大きな負担となってきている。こうした中で、企業が終身雇用慣行を将来的に維持していく意思があるのかどうか、また終身雇用慣行の対象や中身がどのように変容していくのか、といった点を中心に日本企業の人事制度の変容を継続して調査することが本調査の目的である」（3頁）と述べられている。

人事制度の多様性の濃淡が確認できるからである。この方法以外に、単純に各年度の人事制度の種類数をカウントすることが制度のバラエティを探る手法として想起されるかもしれない。しかし、人事制度の種類が複雑多岐にわたるからといっても、個別の人事制度の導入率が極端に低いケースがある。この場合、必ずしも産業全体における制度のバラエティの程度は高いとはいえない。例えば、ある年度で取り上げられる人事制度の種類が10個あって、各制度の導入率が数パーセントであるケースよりも、たとえ5種類の人事制度しかなくとも各人事制度項目の導入率が数十パーセントであるケースのほうが、全体としての制度のバラエティは高いということである。したがって、本稿では制度の多様性の程度の本質を把握することを意図して、導入割合をベースに制度のバラエティを尺度化することにした。

一方、制度のバラエティ・コストとは、人事制度を運用する際に発生するコスト、とくに本研究で着眼するのが、上述のとおり「時間コスト」である。この時間コストは2種類の要素から構成される概念であると考えた。1つは、人事制度を実際に活用する際に制度適用者に掛る時間的負担のことである。これを「運用コスト」と呼ぶことにした。特定の人事制度の課題・問題点に挙げられる項目のうち、例えば「目標面接や評価などの管理者負担が大きい」や「運用・管理業務に手間やコストがかかる」など、制度の複雑・煩雑さに起因する問題を指摘した企業の割合によって運用コストが測られる。もう1つは、制度を運用した結果生じた不具合の調整に起因する時間的負荷である。これを「修正コスト」と呼ぶことにした。例えば、職能要件書のメンテナンスやポイント単価の見直し状況といった項目である。「毎年（定期的に）見直し（修正）をしている」と「数年ごと（必要に応じて）に見直し（修正）をしている」の合計比率、「見直しに手間がかかる」と回答した企業の割合などによって修正コストが測られる。以上のような手続きを踏んで、運用コストと修正コストの合計値を制度のバラエティ・コスト度とした。

## ② 制度のバラエティと制度のバラエティ・コストの得点化

上の尺度化ルールにしたがって、1997年から2006年までの各調査年において、制度のバラエティ項目とバラエティ・コスト項目の各々の割合を確かめた後（表1で縦方向に数値を入れていくイメージ）、最終的に年度ごとにそれらの数値を加算し、制度のバラエティ度と制度のバラエティ・コスト度の合計ポイントを出した。さらに、その値を項目数で除して平均値を算出した。この平均値を各年度における「制度のバラエティ得点」と「制度のバラエティ・コスト得点」とした。両者の得点の変化を見ることによって、制度のバラエティとコストの変容の実相が概観されることとなる。

## 3-2 分析結果

### ① 制度のバラエティ

年度ごとの制度のバラエティに関する各項目内容とその値、および合計ポイントと平均値を整理したものが表1である。

表1を見ると、まずは人事制度の成果主義化が確認される。例えば、一般的に年功的な運用に傾斜したといわれる職能給の採用割合は、特に管理職層では1999年の80.8ポイントから2005年の58.7ポイントに大きく減少している。逆に、部門業績反映型処遇制度（全般）は2001年に31.0ポイントであったのが、2003年には40.6ポイントへと導入割合が上昇している。なかでも、注目すべきは、表中の最後の方の項目にあるように、正社員以外の従業員に対しても、業績や成果を反映する評価制度が展開されている点である。これらのことから、1997年から2006年の約10年間は、人事制度に成果主義的発想が浸透した期間であったと推察できよう。

以上のような成果主義的人事制度改革が進められた1997年から2006年にかけて、日本企業において導入されてきた人事制度は、表中の項目内容を見る限り、実に多種多様であることが分かる。これには2つの傾向が読み取れる。1つは、最近になって新たに追加された人事制度が見受けられることである。変形労働



表 1 制度のバリエティ得点

		調査年										
		1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	
制度のバリエティ項目	職能給の導入状況(管理職層)			80.8	82.4	67.0		60.6		58.7		
	職能給の導入状況(非管理職・一般職層)			85.2	87.0	76.7		69.3		71.2		
	職能給の導入状況(非管理職・中堅層)					76.1						
	職能要件書の活用状況				69.4							
	職務(役割・職責)給の導入状況(管理職層)*1			21.1	43.9	30.7		53.4		62.6		
	職務(役割・職責)給の導入状況(非管理職・一般職層)			17.7	24.9	13.6		34.3		41.3		
	職務(役割・職責)給の導入状況(非管理職・中堅層)					19.8						
	職務・役割給における定義の有無(管理職層)				15.2							
	職務・役割給における定義の有無(非管理職層)				18.2							
	年俸制の導入状況(全般)	18.7	14.6	22.7	25.2	34.8	40.9	35.1				
	年俸制の導入状況(管理職層)								39.1	37.4	42.3	
	年俸制の導入状況(非管理職層)								8.3	7.1	8.3	
	業績連動型賞与の導入状況			34.4								
	部門業績反映型処遇制度の導入状況(全般)					31.0		40.6				
	部門業績反映型処遇制度の導入状況(管理職層)				32.9							
	部門業績反映型処遇制度の導入状況(一般職層)				18.3							
	役員報酬・賞与に対する業績評価反映の導入状況							48.2			40.2	
	役員層の報酬・賞与に対する業績評価の導入状況(商法上の役員)								49.8			
	役員層の報酬・賞与に対する業績評価の導入状況(執行役員)								32.8			
	年齢給の導入状況(廃止状況*2)			-19.2	72.8							
	年齢給の導入状況(管理職層)						0.9					
	年齢給の導入状況(中堅層)						2.1					
	年齢給の導入状況(一般職層)						8.3					
	家族手当の導入状況								82.5			
	住宅手当の導入状況								66.9			
	定算の導入状況(廃止状況*2、*3)			-8.8	87.3							
	複様型賞金制度の導入状況			19.2								
	ストックオプション制度の導入状況	2.9	5.1	7.6	12.6	22.7	27.8	25.9				
	発明報奨金制度の導入状況					44.6	44.2					
	報奨金・奨励金についての考え方	47.7	47.1									
	職種別賞金の導入状況				16.0	16.2	14.9	21.1	12.3	19.7	19.9	
	目標管理制度の導入状況(全般)		70.2	72.9		69.9						
	目標管理制度の導入状況(管理職層)				70.1							
	目標管理制度の導入状況(非管理職層)				55.8							
	目標設定・面談の訓練実施状況						65.4					
	評価者(考課者)研修・訓練						75.6				61.4	
	被評価者研修										22.8	
	目標設定研修										32.4	
	面談研修										46.1	
	役職層の目標管理制度の導入状況(商法上の役員)								21.3			
	役職層の目標管理制度の導入状況(執行役員)								21.7			
	評価結果の通知の有無		64.1	39.4								
	評価結果のフィードバックの有無						58.4	76.1	60.9	62.2	55.6	
	評価基準・方法の明確化の有無							85.3				
	評価結果と能力開発とのむすびつき							54.2	45.1	43.3	41.9	
	評価項目・基準と企業が求める人材価値との結びつき								68.0	69.3	68.5	
	チームや組織貢献度の評価への反映								85.0	89.0	85.1	
客情処理制度の導入状況	31.1	33.8	31.8	36.6	33.7	36.3	34.0	46.9	43.6			
コンピテンシーの導入状況			5.7	5.6	11.2	15.8	21.1	25.7	29.1	26.6		
プロセス評価の項目・基準の明示化*4								73.2	76.4	69.7		
プロセス評価の導入状況								91.3	90.6	87.6		
プロセス評価についての考え方*5						74.9						
(管理職に対する)多面観察(評価)制度の導入状況*6		16.0		11.3	10.3	12.2	15.9	20.6	16.9	17.0		
職種別の評価基準の導入状況(業績評価)								70.0		49.1		
職種別の評価基準の導入状況(プロセス評価)								55.0		42.1		
役員評価処遇評価委員会の設置								15.4	9.8	10.0		
人材マネジメント部門の経営業績貢献度評価の実施状況								24.1	21.6	38.2		
契約社員の賞金賞与への業績や成果の反映実施状況								52.1		49.0		
パートタイマーの賞金賞与への業績や成果の反映実施状況								19.4		12.8		
従業員のキャリア形成支援の状況*7							55.4	54.1	41.1			
長期的なキャリアに必要なスキルを明確にしているか							24.4	10.8				
従業員の能力開発を支援しているか								55.8				
複様型人事制度(専門職制度)の導入状況				33.9	31.3	29.0	35.1	34.4	40.6	41.9		
社内公募制の導入状況*8	26.6	27.1		21.6	36.0	30.4	36.3	31.2	41.4	30.7		
社内FA制の導入状況*8					3.0	5.6	9.2	8.3	10.2	8.3		
自己申告制度の導入状況							67.6		74.3	72.4		
キャリアカウンセリングの導入状況						8.0	7.9	10.0		17.3		

表1 制度のバラエティ得点(続き)

	調査年									
	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
経営幹部の早期選抜・育成の実施状況							26.1			
経営幹部の早期選抜・育成に関する制度の導入状況								16.9	16.6	
経営幹部の早期選抜や育成と社内公募・FA制との連動								2.0	2.1	
外部教育機関での受講費用援助の導入状況	70.5									
正社員を対象とする能力開発やキャリア開発研修の受講(契約社員)										45.6
正社員を対象とする能力開発やキャリア開発研修の受講(パートタイマー)										19.5
学歴不問採用の導入状況	19.7									
通年採用	29.5	26.8	35.3	41.0	43.9	48.6				
職種別採用の導入状況 *9	34.0	37.2		49.3	52.1	48.6	41.9	52.0	43.1	
職種別採用についての考え方 *10	35.3									
インターンシップの導入状況	9.0	13.9	24.9	30.1	40.3	42.2	42.3	49.6	48.1	
紹介予定派遣の導入状況				14.5	17.8	30.7		37.8	37.7	
数量労働制(みなし労働型)の導入状況	11.4	17.7	18.9	23.3						
数量労働制(専門業務型)の導入状況					19.1	16.7	19.0	18.5		
数量労働制(企画業務型)の導入状況			3.0	4.7	8.3	7.2	10.7	9.4		
勤務地固定制度の導入状況				25.4	25.7	31.1		31.5	25.7	
テレワーク(在宅勤務制など)の導入状況 *11	2.7			3.2	3.6		2.4	3.9	4.6	
フレックスタイム制度の導入状況	52.9									
変形労働時間制度の導入状況								54.7	59.7	
時差勤務制の導入状況 *11								62.2	73.0	
事業場外みなし労働時間制度の導入状況								43.3	39.4	
サテライトオフィスの導入状況 *11	3.2							1.2	1.7	
ボランティア休暇制度の導入状況	22.6									
有給教育休暇制度の導入状況	7.7									
短時間勤務制の導入状況 *11					18.8			65.7		
従業員の育児・介護休暇取得に対する支援の状況					34.3					
ポジティブアクションへの取組 *11							19.0			
法定基準を超える育児・介護休業制度 *11								49.2	51.5	
法定基準を超える介護休業制度 *11								49.6		
事業所内託児施設の設定 *11								2.8	3.3	
勤務軽減措置 *11								66.9	57.3	
子の看護休暇 *11								74.4	67.6	
職場復帰のための情報提供 *11								34.3	29.0	
退職者の人事評価や昇格基準の改善 *11								35.0	32.8	
退職前や復帰時の上司・人事部との面談 *11								53.1	41.1	
原則として退職前の職場への復帰 *11								82.3	80.1	
職場復帰時の研修 *11								8.7	6.6	
休職中の経済的支援 *11								31.5	24.9	
育児介護などのサービス利用助成など金銭的支援 *11								22.0	17.0	
育児介護などの事由による退職者の再雇用制度 *11								13.4	17.0	
転勤など要件を満たさなくても女性社員を管理職へ登用 *11								39.0		
管理職候補の女性社員をリストアップし、個別に育成を行う *11								6.6		
女性管理職候補を対象とした研修 *11									5.8	
モデル(模範)となる女性社員の育成および提示・周知 *11									7.5	
確定拠出型年金の導入状況		2.5	3.3	1.5	5.9	10.8	21.7	30.7	37.3	
企業年金の予定利率引下げの導入状況	15.1									
退職金の給付上乗せ方式の導入方針 *10	1.6									
退職金の給付上乗せ制度の導入状況			1.0	0.9	8.6	11.2				
ポイント式退職金の導入状況			24.6	30.1	30.7	42.2			51.5	
カフェテリアプランの導入状況	3.2	2.4	3.2	4.0	5.9	8.6	10.4	15.0	16.9	16.6
退職金・退職年金制度の導入状況								81.5		
役員退職慰労金の導入状況								81.4	71.7	65.6
定年後の継続雇用の導入状況					24.7					
勤務延長制度の導入状況 *12	16.5			7.7	2.0					
再雇用制度の導入状況 *11	53.2							13.4	17.0	
60歳以降への定年年齢延長の導入状況							11.9			
雇用継続する際の選択肢が複数ある状況								44.8		
雇用継続者に対する人事制度の整備								48.3		
再雇用者に対する人事制度の整備									43.9	
早期退職優遇制度(選択定年制)の導入状況	48.7	49.2		59.8	44.8			45.1	51.6	46.5
希望退職優遇制度の実施状況					37.5					
転身奨励・転職(再就職)支援制度の導入状況	22.3		27.6	24.5	30.0		36.4	35.8	32.3	
役職定年制・役職任期制度の導入状況	55.0	57.2	53.0	53.1	49.0	51.5	51.8	52.6	42.2	45.7
企業理念・企業文化に対する個人の考え方や行動の評価						41.9				
正社員以外の従業員も貢献度や働きぶりと処遇連動						24.1	52.1			
契約社員の資金賞与に業績や成果の反映実施状況								52.1	49.0	
パートタイマーの資金賞与に業績や成果の反映実施状況								19.4	12.8	
従業員へのメンタルヘルス対応								48.2	81.8	63.1
契約社員の正社員への登用に関わる仕組み									53.5	
パートタイマーの正社員への登用に関わる仕組み									30.3	
合計ポイント	238.1	739.3	583.5	1091.7	1044.2	1174.0	1441.7	1741.1	2424.1	2608.0
平均値(制度のバラエティ得点)	29.8	29.6	25.4	34.1	26.8	30.9	39.0	38.7	40.4	36.7

注)

- \*1：2001 年については、職責給（職責や役割の重さを反映）と職務給（職務や仕事の価値を反映）の合計値とした。前年までは、両者を分けて質問していないため。
- \*2：①廃止状況は、制度のバラエティの減少と捉え、負の値で数値化している。  
②2001 年については、基本給のうち、生活設計を保障する部分（例、年齢給）があるか否かを尋ねる質問項目になっている。他年度は、導入・未導入の割合を聞いている。
- \*3：2003 年は定昇導入の意向を尋ねているので削除した。
- \*4：2006 年は自己評価も含む。
- \*5：実施の有無が含まれているので項目として採用した。
- \*6：2005 年と 2006 年は、「多面評価制度」という語が「360 度評価制度」に置き換えられている。
- \*7：2004 年は質問の文言が他年度と異なる。
- \*8：2000 年は「社内公募・社内 FA 制度」とひとくくりにして尋ねているので、数値は社内公募制のボックス内のみに入れている。
- \*9：2004 年、2005 年、2006 年は、「新卒者の職種別採用」と新卒者に限定されている。
- \*10：実施の有無を尋ねる項目であるため採用した。
- \*11：2005 年ないし 2006 年は家庭と仕事の両立支援の文脈で尋ねられている。
- \*12：2001 年、2002 年は「定年延長」に置き換わっている。

出所：筆者ら作成。

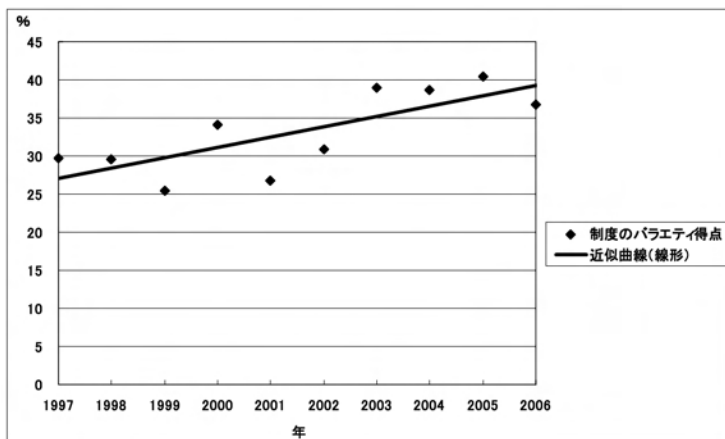
---

時間制度やパートタイマーの正社員への登用に関わる仕組みがその一例である。これらの人事制度が整備されてきた背景には、女性や非正規社員といった新しい勤労者タイプの出現が挙げられよう。もう 1 つは、従来から存在する人事制度における導入割合の上昇変化である。典型的には、複線型人事制度（専門職制度）が挙げられる。複線型人事制度は比較的初期段階から構築されているが、その導入割合は若干下がる年もあるものの、概ね上昇傾向にある。この理由には、知識経済で活躍するナレッジワーカーの職種の増大や、各職種に求められるスキル・知識の高度化・多様化が考えられよう。いずれにせよ、日本企業では人材タイプの多様性の高まりに備えるかたちで、人事制度タイプも増えつつあることが窺われる。これらの結果、最終的に制度のバラエティ得点は 1997 年に比べて 2006 年は約 10 ポイント上回っており、従来から今日にかけて、制度のバラエティの程度は着実に増加しつつあることが読み取れよう。

ただし、制度のバラエティ得点は上下に変動しており、実際のところ、一定して上昇傾向にあるのか否かは数値だけを見ても判断しがたい。そこで、小サン

プルのデータゆえに限界があることは十分に承知のうえで、敢えて制度のバラエティ得点の経年変化の傾きを推測するために、1次関数で近似曲線（線形）を描いてみた（図7）。

図7 制度のバラエティの変化と近似曲線（線形）



注) 直線の傾き: 1.3564, 切片: -2681.8, R2 乗: 0.58

出所: 筆者ら作成。

図7から、近似した直線式の予測値と実際値の適合度を表すR2乗値が0.58と低いことに留意が必要であるが、制度のバラエティは右肩上がりの直線であることが確認される。以上より、人事制度全体における制度のバラエティの程度は、成果主義による人事制度の導入過程において概ね増大傾向にあると解釈できよう。

## ② 制度のバラエティ・コスト

制度のバラエティ・コストについて、運用コストと修正コストに分けて、各年度における項目内容とその割合、および合計ポイントと平均値を整理したものが表2である。

表2 制度のバラエティ・コスト得点

		調査年									
		1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
制度のバラエティ・コスト(1) 【運用コスト】	年俸制導入を導入しない理由*1	7.1									
	目標管理・評価制度の問題点*1				12.4						
	コンピテンシー導入・活用の課題*1、*2					10.6	14.7				33.6
	多面観察(評価)制度の制度運用上の課題*1						35.4				
	確定拠出型年金の導入・運用上の問題*1					59.0					
制度のバラエティ・コスト(2) 【修正コスト】	職能給の問題点*1			13.7	7.1						
	職務・役割給の運用上の課題*1				13.5			14.7		13.7	
	職能要件書のメンテナンス状況				39.5						
	コンピテンシー導入・活用の課題*1、*3					7.4	9.2				21.2
	役割基準書の活用状況&運用状況(管理職層)									46.5	
	役割基準書の活用状況&運用状況(非管理職層)									58.1	
	ポイント単価の見直し状況							9.5			
合計ポイント		7.1		13.7	72.5	77.0	59.4	24.2		118.3	54.8
平均値(制度のバラエティ・コスト得点)		7.1		13.7	18.1	25.7	19.8	12.1		39.4	27.4

注) \*1: 複数回答のため、当該項目の指摘数を回答総数で除して全体で 100% になるよう変換している。

\*2: 「コンピテンシーの抽出・設定に手間がかかる」という項目の割合。

\*3: 「コンピテンシーのメンテナンスに手間とコストがかかる」という項目の割合。

出所: 筆者ら作成。

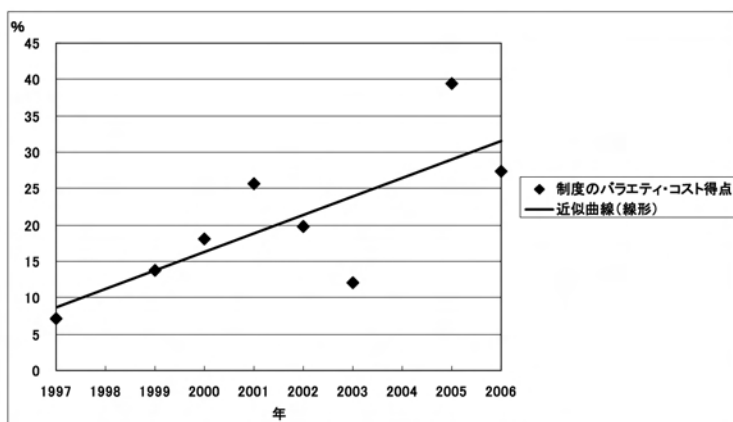
運用コスト、修正コストのいずれも単年度限りの調査項目が大半であるため、各項目における時系列的な傾向を推測することは困難であるが、例えば3年分の調査結果が示されている「コンピテンシー導入・活用の課題」(コンピテンシーの抽出・設定に手間がかかる/コンピテンシーのメンテナンスに手間とコストがかかる)の割合は、2001年から2006年の間で、運用コスト・修正コストともに約3倍になっている。

ここで着目したいのは、表中の項目内容である。偶然である可能性は否定できないが、運用コスト、修正コストともに挙げられている項目は、目標管理制度や多面評価制度、職能給や年俸制など、人事評価や報酬制度に関係するものばかりである。このことから、あくまでも推測の域を脱しないが、成果主義への移行とともに、表1で示されたように人事制度が多様化した結果、時間コストの問題が最も顕在化するのが評価や報酬に関わる仕組みであることが推察される。通常、成果主義の文脈では業績評価や成果主義賃金といった言葉が多用されるが、

ポスト成果主義的人事制度を模索するうえで、とりわけ人事評価や報酬制度領域における運用コストと修正コストを低減するような工夫の必要性がこの結果から示唆されるのである。

制度のバラエティ得点と同様に、制度のバラエティ・コスト得点も1997年と2006年を比較すれば後者の方が高いポイントを示しているが、その数値は上下に変化している。ここでも数値がない調査年が存在するといったデータとしての不備を十分に認識したうえで、制度のバラエティ・コストの経年傾向を掴むために、先ほど同じように1次関数で近似曲線（線形）を描いてみた（図8）。

図8 制度のバラエティ・コストの変化と近似曲線（線形）



注) 直線の傾き: 2.5462, 切片: -5076.1, R2 乗: 0.56

出所: 筆者ら作成。

制度のバラエティ・コストにおいても、R2乗値が0.56と低いことに注意する必要があるが、右肩上がりの直線が描かれている。R2乗値が低くなった原因の1つに、制度のバラエティ項目に比べて、毎年尋ねている質問項目が少ないことが考えられる。そのため、直線式の予測力が弱くなってしまったのではないだろうか。こうした質問項目の設計上の問題については検討の余地があるが、人事制度のバラエティ・コストは上昇傾向にあって、人事制度のバラエティの増

加とともに、人事制度の運用と修正に伴う時間コストが増え、制度適用者の負担が高まっていることが推測されるのである。

#### 4. 今後の課題：定量調査に向けて

知識経済の主要プレイヤーであるナレッジワーカーを活かすには、個別管理が求められ、その具体的マネジメント施策が成果主義的人事制度である。すなわちそれは、個別管理を基礎とすることから、人事制度に多様性が貫徹されることを意味する。

本稿では成果主義的人事制度をダイバーシティ・マネジメントの一環として捉え、ポスト成果主義的人事制度について、ダイバーシティ・マネジメントに引き寄せて試論を展開した。ダイバーシティ・マネジメント研究では、人材タイプの多様化に対応して、人事制度タイプも多様化するというのが基本命題である。成果主義についても、事実、目標管理制度の他に、年俸制や抜粋人事などの施策と複合的に実践されており、制度運用面に多様性を内包している（高橋、2005）。

ところが、ナレッジワーカーに特有のプレイング・マネジャーとしての専門業務と管理業務の両立可能性を考えると、人事制度を多様にする際には、メリットだけではなくデメリットも同時にもたらすことについて着目する必要がある。典型的には、複雑多様化した人事制度の運用・修正にまつわる時間コストである。ダイバーシティ・マネジメント研究においてこの点が強調されることは少ない。そこで、本稿において、①年功主義から成果主義に移行したこの十数年間で、実際に人事制度が多様化しているのか否か、②それと併行して、制度運用におけるコスト（制度適用者の負担）が増加しているのか否か、について社会経済性生産性本部の10年分のデータを用いた予備的な分析を試みた。結論を簡潔に述べると、年功主義から成果主義への移行のなかで、人事制度タイプの多様化（制度のパラエティ Hi）と併行して、制度のパラエティ・コスト（人事制度の運用と修正に関わるコスト）も増加しつつある傾向が窺われた。それゆえ、前稿

で示唆された人事制度の多様性を確保しつつも、一方で構造的な簡素さも必要であるという、ダイコトミーを解消する「最小有効バラエティ」の追求が、とりわけ知識経済下におけるポスト成果主義的人事制度を模索するうえで重要になるといえる。

このように本稿の目的①・②に関して、エビデンスが2次資料から確認されたが、統計的な意味において確証には至っていない。しかし、我々はこのことを否定的に捉えていない。むしろ、確実な証拠が得られていないからこそ、改めてサーベイ調査を実施し、変化の動向を鋭く検証する意義があると考ええる。そこで、今後、我々独自に定量調査を行うにあたって、社会経済生産性本部による調査の限界から導出される課題は、以下の3点に集約できる。

第1に、毎年同一項目で調査を実施することである。表1・表2のいずれを見ても、空欄になっている箇所が多い。調査年度ごとに尋ねていない項目が存在し、項目数も異なっている。しかも、表1の注でいくつか言及されているように、同一の質問内容にも関わらず、質問項目の文言も各年度で異なる。先進的事例に同調して人事制度を改革することを「人事は流行に従う」と比喩的にいわれるが、人事制度に関する社会調査においても同様の傾向が見受けられるのではないだろうか。すなわち、新しい人事制度に社会的に注目が集まれば、その内容に関する調査項目が次々に追加される一方で、以前の質問項目が次第に調査対象から外されることである。もちろん、質問票のスペースの問題もあるが、制度のバラエティとバラエティ・コストの変化の本質を探るには、できる限り毎年同一の項目を用いて経年比較する必要がある。

第2に、産業ごとの変化の特徴を明らかにすることである。今回の予備的分析では、産業全体における制度のバラエティとバラエティ・コストしか示されていない。極論をいえば、特定産業における制度のバラエティとバラエティ・コストの程度が極めて高かった可能性がある。それゆえ、今回と同様の結果が産業間でバラツキがなく確認されるかを検討する必要がある。

第3に、制度のバラエティと制度のバラエティ・コストの測定尺度の精緻化



である。今回の予備的分析では、制度のバラエティは各制度の導入割合に基づいて測定された。同時に当該制度の対象者の割合も調べる必要性がある。というのは、ある人事制度の導入割合が増えたとしても、対象者の割合が増加すれば（例えば、管理職と非管理職のすべての階層で部門業績評価を採用）、見方によっては人事制度が同質化していると捉えられるためである。そのため、制度のバラエティを制度自体の導入率（広さ）とその浸透度（深さ）の両側面から定義することが求められる。過去から現在までに、人事制度の広さと深さがどのように変わったのかに関する分析が不可欠になるということである。一方、制度のバラエティ・コストについては、社会経済生産性本部調査において、質問項目の数は著しく少ない（表2）。ダイバーシティ研究においても制度のバラエティから惹起するコストに着目されることはそれほど多いとはいえない。実にSHRM調査では、2-2で考察したように、ダイバーシティのデメリットに関するコストを選択させる項目はあっても、「ダイバーシティへの取り組みの成功をいかに測定すべきか」を尋ねる項目のなかには、制度のバラエティ・コスト（運用コストと修正コスト）の改善度を測る指標は含まれていない。<sup>(3)</sup> これまで繰り返し強調してきたことではあるが、運用と修正に伴う時間コストはナレッジワーカーのプレイング・マネジャーとしての特質を踏まえれば、彼（彼女）らに適用される成果主義的人事制度を設計するうえで見逃すことができない論点である。時間コストの改善度を検証する方法は、例えば人事制度の運用と修正に掛かる時間を測定し、改善前後でどのように時間が変化したのかを明らかにすることが考えられる。この試みの第一段階として、前稿の病院のケースにおいて、既に我々は評価面接の様子をビデオ撮影し時間測定を行っている。

以上の3つの課題に鑑みながら、今後の定量調査における質問項目の再設計に臨みたいと考えているが、その具体的内容については別途稿を改めて論述す

---

(3) SHRM調査において、選択肢に含まれていたのは、「組織内の労働力構成の変化」、「従業員の意識調査」、「不満や訴訟の追跡調査」、「公の評価尺度（フォーチュン100社のワーク・フォア・リストへの掲載）」、「公的認識」、「その他の尺度」（退職時のインタビュー、フォーカス・グループ、離職率の追跡調査など）である。

ることにしたい。

### 参考文献

- 阿部正浩 (2006) 「成果主義導入の背景とその功罪」『日本労働研究雑誌』No. 554, 18～35 頁, 所収。
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991) “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness,” *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 3, pp. 45–56.
- Davenport, T. H. (2005) *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results for Knowledge Workers*, Boston: Harvard Business School Press (藤堂圭太 訳『ナレッジワーカー』ランダムハウス講談社, 2006 年)。
- Drucker, P. F. (2002) *Managing in the Next Society*, New York: St. Martin's Griffin Press (上田惇生 訳『ネクスト・ソサエティー歴史が見たことのない未来がはじまる』ダイヤモンド社, 2002 年)。
- 井川浩輔・厨子直之 (2008) 「ナレッジワーカーの人的資源管理に関する予備的考察」『経済研究』(琉球大学) 第 75 号, 203～240 頁, 所収。
- 松藤賢二郎 (2004) 「知識労働者の革新的管理—知識労働者の労働特性を中心に—」『経済学』(東北大学) Vol. 66, No. 1, 161～183 頁, 所収。
- McEnrue, M. P. (1993) “Managing Diversity: Los Angeles Before and After the Riots,” *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 3, pp. 18–29.
- 日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会 編 (2002) 『原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—』日本経営者団体連盟。
- 大竹文雄・唐渡広志 (2003) 「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』(一橋大学) Vol. 54, No. 3, 193～205 頁, 所収。
- Robinson, G. & Dechant, K. (1997) “Building a Business Case for Diversity,” *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 3, pp. 21–31.
- 高橋 潔 (2005) 「成果主義人事制度成否の決定因」『人材育成研究』第 1 巻第 1 号, 23～32 頁, 所収。
- 立道信吾・守島基博 (2006) 「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』No. 554, 69～83 頁, 所収。

### 参考資料

- 労務行政研究所 (2005) 「成果主義人事制度の導入効果と問題点」『労政時報』第 3650 号, 労務行政研究所, 52～63 頁, 所収。
- SHRM (Society for Human Resource Management) (2001) *Impact of Diversity Initiatives on the Bottom Line*, SHRM.

社会経済生産性本部・雇用システム研究センター 編『日本の人事制度の現状と課題』  
(1998 年度版～2007 年度版) 社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。